

Método Juran. Análisis y planeación de la calidad



Gryna F., Chua R. & DeFeo J. (2007). *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Método Juran es un libro de texto que viene a llenar un vacío académico en el tema de la gestión de la calidad total (GCT). En efecto, desde hace ya dos décadas, la GCT ha venido ganando espacio en los currículos académicos de la administración de empresas, la ingeniería industrial y, en general, en los cursos de posgrado sobre gerencia. Sin embargo, la importancia temática y académica de la GCT no ha tenido un adecuado acompañamiento de textos guía de clase, y se ha apoyado en los insuficientes manuales de la norma ISO y las guías de aplicación y evaluación de los premios para una gestión de excelencia.

Desde esta perspectiva, *Método Juran* es una adecuada compilación de la historia y los recientes avances en materia de la GCT, y ha encontrado un lenguaje que permite llegar no solo a los estudiantes de pregrado y posgrado de administración e ingeniería, sino también a los gerentes y consultores empresariales. Esta cualidad del texto se soporta, quizás, en la variada experiencia que muestran sus autores. En particular, es importante destacar que la actividad profesional de Chua y DeFeo en el Instituto Juran (centro consultor sobre la GCT) se complementa de forma idónea con la perspectiva académica del profesor Gryna.

El texto tiene varios elementos pedagógicos positivos. En primer lugar, desde la introducción deja claro el enfoque deductivo para presentar el complejo tema de la GCT. Parte del planteamiento de los principios o conceptos básicos, que siguiendo los preceptos de Juran, se re-

sumen adecuadamente en el ciclo de la mejora, la planeación y el control. Estos principios básicos se aplican posteriormente a la gerencia de la calidad, para terminar con el despliegue funcional y las técnicas estadísticas. En segundo lugar, y a modo de “mapa de carretera”, en la introducción se presenta un panorama no solo del texto como guía de aprendizaje, sino de la formulación y despliegue del tema de la calidad en una organización. La tercera virtud de *Método Juran* es que presenta un desarrollo exhaustivo de la aplicación de las prácticas de la GCT no solo para el sector manufacturero, el camino tradicional, sino que avanza de forma importante en la presentación de la aplicación de la GCT en el sector de los servicios. Por último, el texto presenta de forma pedagógica un abrebocas de conceptos y técnicas estadísticas para entender con propiedad los instrumentos necesarios para el control de la calidad en las organizaciones.

Ahora bien, *Método Juran* tiene algunas limitaciones como texto guía de clase. Es evidente desde la lectura del título del texto, que éste tiene un sesgo hacia el enfoque Juran de la GCT, en detrimento de otros enfoques equivalentes de “gurús” como Deming y Crosby. Desde esta perspectiva, para algunos lectores avanzados se pierden valiosos acuerdos y avances teóricos que ya hacen parte de la literatura académica de la GCT, como por ejemplo, entender la GCT como un conjunto de tres principios clave: el mejoramiento continuo, el enfoque en el consumidor y la integración del factor trabajo. Otra debilidad del texto es su escasa, o mejor, limitada referencia a la literatura de vanguardia en el tema de la GCT a lo largo de los últimos 20 años. La citación de artículos en revistas de alto impacto académico es sólo la necesaria, y por lo tanto, no se permite al lector avanzar en la formulación profunda de preguntas de investigación. Y finalmente, desde una simple visión de forma en la presentación del texto, en su cuerpo no se identifican adecuadamente para el lector las cuatro grandes partes en las que se dice, se va a abordar la GCT: conceptos básicos, conceptos gerenciales, aplicaciones funcionales y técnicas estadísticas.

En suma, McGraw-Hill nos permite a los latinoamericanos tener acceso a un texto guía que viene a llenar un espacio académico y de consultoría empresarial, que hasta ahora había sido dominado por textos sobre la acreditación

de la calidad y los manuales guía para la implementación de una gerencia de excelencia. El balance entre los aspectos positivos y negativos del texto, permite decir que *Método Juran* es una buena guía para los aprendices de “brujo” en los temas de la GCT.

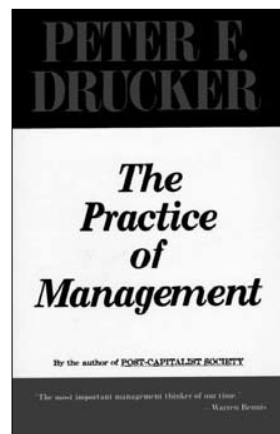
AUTOR DE LA RESEÑA

Jesús Perdomo

Profesor asociado, departamento de administración de empresas, Pontificia Universidad Javeriana.

Correo electrónico: jesush.perdomo@javeriana.edu.co

The practice of management¹



Drucker, Peter F. (1954). *The practice of management* (3ª ed). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

El libro, publicado en 1954, es concebido desde las ideas de Joseph Schumpeter² y se ha constituido a través del

¹ La reseña se hace a partir de la traducción de Luis Prats. Drucker, P. (1969) [1954]. *La gerencia de empresas* (3ª ed.) Editorial Sudamericana. Buenos Aires, p. 441.

² “Los lectores familiarizados con la obra de José A. Schumpeter reconocerán sin necesidad de referencias especiales cuánto debe el autor al más fructífero de los economistas modernos” (p. 8). Encuentro que Drucker, aun cuando le otorga al gerente la función de innovar, exclusiva en el pensamiento schumpeteriano para el empresario, hace una radical distinción de los gerentes frente a estos últimos como una institución social fundamentada en la práctica. Recordemos que para Schumpeter “ser empresario no es una profesión, ni, por lo general, una condición perdurable, y los empresarios no constituyen una clase social en el sentido técnico, como por ejemplo lo hacen los terratenientes, capitalistas y obreros” Schumpeter, J.A. 1944. [1912]. *Teoría*

tiempo en un clásico de la literatura en administración. A través de numerosos ejemplos, y mediante un lenguaje sencillo y una descripción detallada, brinda una descripción única de la naturaleza y el papel de la gerencia frente al progreso económico organizado de las naciones. Este libro se clasifica dentro de los aportes que iniciaron en la literatura de la administración una discusión frente al fenómeno social que desencadena la dirección de empresas, entre los que están *La administración como profesión*, de Parker Follet (1925), *Las funciones del ejecutivo*, de Barnard (1938), *La revolución de los directores*, de Burnham (1941), *Liderazgo en administración: una interpretación sociológica*, de Selznick (1957) y *La nueva ciencia de la decisión en la gerencia*, de Simon (1960). Su aporte a esta literatura es la distinción que hace de la gerencia como una institución social distintiva del capitalismo, vehiculada en las prácticas que legitiman su responsabilidad empresarial con el desarrollo social.

El libro consta de seis secciones que cubren los siguientes temas: naturaleza de la gerencia, la dirección de un negocio, la dirección de los gerentes, la estructura de la gerencia, la dirección del trabajador y del trabajo, lo que significa ser gerente y la conclusión de las responsabilidades de la gerencia. En sus 29 capítulos, el autor describe las funciones y responsabilidades de la gerencia a través de sus observaciones a grandes empresas como Ford, General Motors, IBM, American Telephone and Telegraph Company, Standard Oil, General Electric y Sears. El libro se apunala en los siguientes ejes temáticos: la gerencia como institución, la gestión como práctica, la administración por objetivos y las responsabilidades gerenciales, con las que concluye el libro desde una concepción de lo que significa la gerencia y la gestión en el capitalismo moderno.

La gerencia como institución es tratada por Drucker a través de la descripción de dos elementos constitutivos que son explícitos en la primera y última parte del libro, y que son sustentados sistemáticamente en su desarrollo: las funciones de la gestión empresarial y la educación de los gerentes. En primer lugar, las funciones que distinguen la gestión de otras actividades sociales se basan en la responsabilidad de dirigir las empresas para el suministro de bienes y servicios económicos y preparar a su gente para que lo haga. Así, muestra cómo la gerencia tiene ante la sociedad un estatus legítimo e indefectible. Afirma que:

La gerencia, que es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición (p. 14).

En segundo lugar, las tres tareas de la gerencia, que son a su vez las tres funciones de la empresa comercial: “la dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección del trabajador y del trabajo” (pp. 28 y 388), han hecho de la gestión una disciplina conceptual.

Las universidades, en donde se investiga y se construyen conocimientos para brindar programas de formación sistemática a las prolijas comunidades de gerentes, incidieron decisivamente en la consolidación de una comunidad de práctica, que con sus tareas distintivas y sus propias reglas de juego, se institucionalizó en la sociedad. A fin de cuentas, “el hecho de que la gerencia necesita educación superior, así como la preparación sistemática de gerentes, significa solamente que hoy la gerencia se ha convertido en una institución de nuestra sociedad” (p. 427). Drucker considera entonces que “la empresa comercial moderna se ha convertido en una institución básica de nuestra sociedad” (p. 220). No es solo una entidad para “comprar barato y vender caro” (p. 48), sino que “hasta la más privada de las empresas es un órgano de la sociedad y cumple una función social” (p. 429).

Drucker define que “la gerencia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos

de ambas” (p. 21)³. Con ello, se aparta de tres corrientes de pensamiento en la administración que imperaban en su momento. La corriente de la “administración de personal”, liderada por McGregor, Pigors y Meyers, da, para Drucker, una visión negativa del trabajo, por lo que no contribuye a la práctica gerencial. La corriente de las “relaciones humanas” de la escuela de negocios de Harvard, liderada por Mayo, la ataca fuertemente por sus supuestos psicologistas que se apartan de la realidad industrial e inciden en los resultados que se quieren encontrar. Finalmente, se diferencia de la “gerencia científica”, liderada por Taylor, Fayol, Gantt, Gilbreth y Hopo, argumentando que este enfoque confunde el análisis con la acción, y esto ocasiona una debilidad en sus premisas frente a la práctica gerencial (pp. 314-330).

En el libro, la palabra *práctica* como locución verbal, le da a la administración una noción dinámica con respecto a la función profesional en los negocios. Como adjetivo, le confiere la noción de destreza disciplinada en el ejercicio de una actividad conforme con sus reglas. La práctica de la gerencia se inicia con la definición del negocio (pp. 64, 70, 74), se lleva a cabo a través de la administración por objetivos (pp. 23, 80) y tiene la comunicación y el manejo de relaciones internas y externas como base de su actividad (pp. 212⁴, 230, 394, 413). Mediante una serie de principios, Drucker señala que un gerente fija objetivos, organiza, comunica, motiva, mide el desempeño y, finalmente, prepara gente. Esto le permite al gerente “crear (...) una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella” (p. 387).

La práctica gerencial tiene como proceso general la toma de decisiones estratégicas, no como un simple proceso para resolver problemas, sino para fijar objeti-

del desenvolvimiento económico. Fondo de Cultura Económica, p. 124. Así, esta nueva institución del capitalismo, de acuerdo con Cochran, aparece como comunidades de profesionales que preceden el establecimiento de las organizaciones que funda el empresario. Ver *The rise of professional management* (p. 102) en Cochran, TC. (1971)/[1965]. *The entrepreneur in economic change*. En: Peter Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development*, New York: The Free Press, pp. 95-108.

³ Describiendo el proceso de elección del título del libro, Drucker afirma que “una práctica se apoya en la teoría, y la teoría tiene que ser científica, debe tener rigor así como debe poder ser sometida a prueba. Pero la práctica consiste en la aplicación, que es algo pragmático, concentrado en lo específico, en el caso único, lo cual requiere experiencia e intuición” Drucker, P. 2002. *Escritos fundamentales. Tomo 2 - El management*. Buenos Aires: Sudamericana, p. 9.

⁴ En especial, el manejo de relaciones con proveedores, clientes, empleados, sindicatos y el gobierno.

vos que creen el futuro, donde “la tarea importante y difícil no es nunca encontrar la respuesta correcta sino la pregunta correcta” (p. 400). Para organizar las acciones de cambio, el autor formula sus famosas preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Qué debería ser nuestro negocio?, y encuentra claramente que “nuestro negocio (...) no lo define el nombre de la compañía, los estatutos o los títulos bajo los cuales se constituye la sociedad, sino la necesidad que el consumidor satisface cuando compra un producto o un servicio” (p. 65).

La dirección del cambio organizado depende de la fijación de ocho objetivos: “Situación del mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, lucro, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud obrera y responsabilidad pública” (p. 80). La gerencia “debe crear clientes y mercados mediante un trabajo consciente y sistemático” (p. 420). Afirma que “seguir las vías preestablecidas no es solamente un síntoma de mala organización, es una causa” (p. 260). Entendiendo que “la nueva tecnología exigirá el máximo de descentralización, de flexibilidad y de autonomía de la gerencia” (p. 35), Drucker ve en la innovación un factor crucial para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. La innovación incide directamente en la productividad, pero encuentra que “la producción eficiente es una cuestión de principios antes que de máquinas o artilugios” (p. 132).

Drucker da una nueva concepción de la función de las ganancias frente a la inversión en la capacitación de los miembros de la empresa y en la innovación. Así, “la responsabilidad de crear políticas que superen la profunda hostilidad de las ganancias” (p. 436) y eliminar la “tiranía innecesaria del año contable” (p. 97) debe crear “una especie de cláusula de bienestar (...) en el futuro lejano, que permita a la gerencia central anteponer el interés común a las ambiciones y el orgullo local” (p. 258). La dirección de los gerentes y los trabajadores es, para Drucker, un objetivo fundamental, en cuanto entiende que “la empresa es una comunidad de seres humanos” (p. 81). Así, la gerencia debe “hacer que un empleo en la industria sea un modo de vida” (p. 213). Para ello, deberá dar a otros la posibilidad de desarrollar su capacidad y la guía para desempeñarse, esto es, comunicar cada decisión con un lenguaje claro, definiendo a otros lo que

tienen que hacer y motivarlos para que lo hagan.

El gerente “tendrá que dominar el sistema y el método, tendrá que concebir formas y sintetizar todos los elementos, tendrá que formular conceptos generales y aplicar principios generales” (p. 423). Drucker ve en la integridad, en la conducta ética y en las responsabilidades en relación con el bien público, los elementos centrales para darle a la gerencia una posición indispensable en la prosperidad del sistema económico y social del capitalismo moderno. “Ser gerente significa participar en la responsabilidad por el funcionamiento de la empresa” (p. 136), y “es la visión y la responsabilidad moral lo que, en último análisis, define al gerente” (p. 397).

Drucker concluye que la sociedad “requiere del gerente que asuma responsabilidad por el bien público, que subordine sus acciones a una norma de conducta ética y que restrinja su interés personal y su autoridad siempre que su ejercicio pueda ser contrario al bien público o afectar la libertad del individuo” (p. 430). Por ello, “los gerentes van más allá de los límites de su pequeño mundo y participan de la responsabilidad social” (p. 102). Las decisiones gerenciales tienen efecto sobre la sociedad, la economía, el gobierno y la vida misma de las personas. En consecuencia, el gerente asume responsabilidades “con respecto a la opinión, la política y la ley” (p. 431).

El libro presenta los temas con gran claridad, en un tono didáctico y sencillo, y con una argumentación convincente sobre lo que encuentra y cree que debería encontrar en la actividad gerencial y el desarrollo empresarial. Por esto, el libro contribuye a entender de forma sistemática los ejes temáticos que hemos desarrollado en la reseña, permitiéndonos abordar la actividad gerencial como un conjunto de prácticas encaminadas al cumplimiento de los objetivos que institucionalizan la gestión. Este libro debe ser leído tanto por gerentes como por estudiantes de administración, en especial, porque es una descripción excepcional del deber ser y de lo que es y pasa en las grandes corporaciones empresariales.

Para finalizar, debo hacer tres advertencias al lector sobre el libro. La primera es que al ser producto de observaciones e inducciones, y al no tener una amplia consideración de referencias bibliográficas

ni una rigurosa discusión académica, su carácter teórico es muy cuestionable. La segunda, hay pasajes del libro que presentan un trasfondo ideológico con lo que se hace difusa su objetividad. Sin demeritar la importancia de humanizar la actividad económica de las empresas, se siente en su concepción un llamado antitotalitario y un discurso moralista frente a la posguerra con el que sutilmente demuestra el fracaso de la socialdemocracia de Rusia y Alemania, y, así, justifica la necesidad de contar con empresas autónomas y con gerentes que lideren el progreso del bienestar humano. Por ejemplo, afirma que

si la gerencia pretendiera ser el grupo dirigente –o el más poderoso de los grupos dirigentes– o bien sería rechazada y despojada de casi toda la autoridad que puede legítimamente pretender o ayudaría a alcanzar el poder de una dictadura que privaría a la gerencia así como a todos los demás grupos de la sociedad libre de su autoridad y su jerarquía (p. 22)⁵.

La tercera es que la administración por objetivos que hizo famoso a Drucker con este libro, se convirtió en una moda gerencial más que en el desarrollo de un marco teórico para la gerencia de empresas. Aun cuando Drucker revitaliza el tema con el libro *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, de 1973, hoy esta aproximación es considerada como una de las tantas recetas de los gurúes de la gestión. Así, debo sugerirle al lector que tome la obra de Drucker como un clásico que brinda una concepción novedosa de qué es y qué hace la gerencia como institución.

AUTOR DE LA RESEÑA

Luis Antonio Orozco Castro

Candidato a doctor en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, D.C.

Correo electrónico: lorozco@uniandes.edu.co

⁵ Ver también, pp. 15, 18, 27, 73, 139, 157, 310, 359, 435-436.